

Kornelija Severović, mr. oec.<sup>1</sup>  
mr. sc. Željko Martišković<sup>2</sup>  
Ana-Mari Horžin, studentica<sup>3</sup>

## UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA I KVALITETA USLUGA

### Customer Relationship Management and Service Quality

**SAŽETAK:** Cilj ovog rada je prikazati neke aspekte područja upravljanja odnosima s klijentima i kvalitete usluga, te omogućiti razvoj metodološkog okvira za razvoj usluga. U prvom dijelu rada prikazat će se istraživanja upravljanja odnosima s klijentima, kao pomagala u uspostavi današnje poslovne prakse. Prikaz dosadašnjih istraživanja vremenski je smješten u posljednjih deset godina. U kontekstu prikaza upravljanja odnosima s klijentima, dat će se osvrt na dosadašnja istraživanja kvalitete usluga, budući je kvaliteta usluga jedna od često spominjanih kategorija poslovanja s klijentima, korisnicima usluga.

**Ključne riječi:** upravljanje odnosima s klijentima, kvaliteta usluga, oblikovanje usluga

**ABSTRACT:** The aim of this paper is to present some aspects of the field of customer relationship management and service quality, and facilitate the development of a methodological framework for service development. In the first part of this research customer relationship management will be presented, as aids in the establishment of today's business practices. Presented research time is placed in the last ten years. In the context of the display of customer relationship management, a review of previous studies of service quality will be made, since the quality of service is one of the most frequently mentioned categories of business with clients, service users.

**Keywords:** customer relationship management, service quality, service design

<sup>1</sup> Privredna banka Zagreb d.d., kornelija.severovic@ka.t-com.hr

<sup>2</sup> Privredna banka Zagreb d.d., zeljko.martiskovic@gmail.com

<sup>3</sup> Studentica Poslovnog upravljanja Veleučilišta u Karlovcu, am.horzin@gmail.com

## 1. UVODNA RAZMATRANJA

Značaj uslužnog sektora u hrvatskom gospodarskom okruženju sve je izraženiji. U prilog tome govori i značajno učešće uslužnih djelatnosti mjereno kroz sudjelovanje u ostvarenju rezultata nacionalnog gospodarstva. Stoga je i zanimanje za uslužne djelatnosti, njihovo poslovanje i razvoj, sve prisutnije. Razvojni put poslovanja, okreće se prema stvaranju dodanih vrijednosti kao podlozi za budući razvoj te prema informacijama koje postaju temeljni resurs poslovnog subjekta<sup>4</sup>. Povijest je bila obilježena stavovima o neproduktivnosti usluga jer ne dodaju nikakvu vrijednost ekonomiji. Upravo razvoj informacijske tehnologije (IT) mijenja povijesne stavove čime se uslugama daje zasluženi značaj i potvrđuje se produktivna vrijednost usluga<sup>5</sup>.

Suvremeno poslovanje, pod utjecajem razvoja svjetskih komunikacijskih, informacijskih transportnih sustava, sve je više orijentirano na klijente<sup>6</sup>. Brzina dolaska do klijenta postaje ključna komponenta poslovanja poslovnih subjekata, a posebice onih koji se bave uslužnom djelatnosti. U tom smislu, odnosi pružatelja usluga i klijenta sve su značajniji, a uspostava sustava prihvatljivih metrika za prepoznavanje (ne)zadovoljstva klijenata postaje svakodnevica kako bi se u realnom vremenu dobili podaci potrebni za reakciju. Uspostavom elemenata strategije upravljanja odnosa s klijentima omogućeno je kontinuirano praćenje reakcija klijenata i generiranje smjernica za promjene i daljnje akcije, kao i generiranje informacija potrebnih za što efikasnije i afektivnije poslovanje.

## 2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA

### 2.1. Pojmovno određenje upravljanja odnosima s klijentima

Značajniji razvoj upravljanja odnosima s klijentima prepoznaje se početkom 1990-tih. Prisutnost objavljenih radova u znanstvenim bazama podataka potvrđuje aktualnost CRM-a. Najznačajniji broj radova objavljen je u razdoblju od 2002.-2009. godine. Početne rasprave, usmjerene su na konceptualne osnove CRM-a, da bi se nakon toga pristupilo istraživanjima komponenata CRM-a i analiziranju pozicija klijenata unutar istog, posebice u smislu lojalnosti i zadovoljstva klijenata. Reinartz et al.<sup>7</sup> u svom radu ističu zaposlenike tvrtke kao bitne sudionike uspješne implementacije CRM-a. Time započinje razdoblje u kojem se autori okreću upravljanju znanjem u funkciji upravljanja odnosima s klijentima. Počinje razdoblje kada se prepoznaju tri

---

<sup>4</sup> Bell D.: *The Coming of the Post-Industrial Society, A Venture in Social Forecasting*, New York, 1999, str.126.

<sup>5</sup> Quinn J. B., Baily M. N., *Information technology: Increasing productivity in services*, Academy of Management Executive, Vol. 8., No. 3., 1994

<sup>6</sup> Za potrebe ovog rada klijentima se smatraju primatelji usluga.

<sup>7</sup> Reinartz, W., Krafft, M., Hoyer, W. D. The customer management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41 (3), 293-305, 2004.

vrste znanja<sup>8</sup> koja imaju značajnu ulogu u interakciji između klijenata i tvrtke. To su znanja o klijentima, njihove želje i potrebe, zatim znanje za klijente i treće, znanje klijenata o proizvodima i uslugama. Buttle<sup>9</sup> u svojoj knjizi opisuje mogućnosti implementacije CRM-a kroz marketing, prodaju i uslugu a u cilju postizanja ciljeva organizacije. Također, ukazuje na važnost životnog vijeka kupca te akviziciju i zadržavanje kupaca. CRM obilježavaju tri sastavnice: strategija, marketing i informatička tehnologija. Menadžment (planiranje, organiziranje, kontroliranje, vođenje) omogućuje međusobnu interakciju spomenutih sastavnica, kako bi se u konačnici postigao cilj: zadovoljan klijent uz što niže troškove.

Kako ističe Duane<sup>10</sup>, tijekom godina su se razvijali razni modeli za upravljanje odnosima s klijentima. Modeli su konstruirani na osnovi teoretskih i praktičnih istraživanja iz kojih su proizašli rezultati primjenjivi na subjekte gospodarske djelatnosti koja je bila podloga za istraživanje.

Skupina autora Payne et al.<sup>11</sup> razvili su model za CRM koji je utemeljen na pet procesa: proces upravljanja informacijama, proces multikanalne integracije, proces kreiranja vrijednosti, proces razvoja strategije i proces procjene. Polazna osnova u istraživanju bilo je mišljenje da je interakcija i komunikacija ključna u istraživanju, te da je testiranje koncepata, ideja i rezultata kroz interakciju s različitim ciljnim skupinama, integralni dio cijelog istraživačkog procesa.

Körner i Zimmermann<sup>12</sup> formirali su model poznat pod nazivom *Management of Customer Relationship in Business Media* (MCR-BM). Njihov model baziran je na konceptu upravljanja odnosa s klijentima u poslovnim medijima koji se, prema njihovom mišljenju, baziraju na medijskom konceptu maksimalnog zadovoljenja zahtjeva medijskih potrošača u uvjetima otvorenih komunikacijskih kanala preko Interneta. Ovaj model se sastoji od sedam povezanih blokova: interakcija s klijentima, dodana vrijednost, profiliranje klijenata, povjerenje/sigurnost, virtualna komunikacija (druženje bez fizičke prisutnosti i kontakta), kontinuirani proces i kontroling. Elementi modela procesno su međusobno povezani i kontrolirani, procesi i kontroling prisutni su u svim ostalim blokovima.

Autori uglavnom kreću od istraživanja strateških pozicija i sve snažnijeg razvoja informatičke tehnologije koja je u funkciji stalnih promjena i poboljšanja poslovnih

<sup>8</sup> Gebert H., Geib M., Kolbe L., Brenner W.: Knowledge-enabled customer relationship management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts, **Journal od knowledge management**, Vol7., No 5, 2003., pp 107-123.

<sup>9</sup> Buttle, F.: **Customer Relationship Management Concepts and Technologies**, Second edition, 2009., Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.

<sup>10</sup> Duane, S. CRM Issues and Methodologies, 2009., [http://customer-relations.suite101.com/article.cfm/crm\\_issues\\_and\\_methodologies](http://customer-relations.suite101.com/article.cfm/crm_issues_and_methodologies) (10.07.2010.).

<sup>11</sup> Payne, A., Frow, P. The role of multi channel integration in customer relationship management, **Industrial Marketing Management** 33, 2004., 527-538.

<sup>12</sup> Fjermestad, J. Electronic Commerce Customer Relationship Management: A Research Agenda, **Information Technology and Management** 4, 2003., pp 233-258.

procesa, te u konačnici, pružanja usluga klijentima. Svi oni na neki način uključuju klijenta, zaposlenike svih razina, tehnološka dostignuća, organizacijsku strukturu i organizacijsku kulturu, a svi su suglasni da su jedan od temeljnih čimbenika CRM-a upravo informacijske i komunikacijske tehnologije.

## 2.2. Kvaliteta usluge kao sastavnica koncepta upravljanja odnosima s klijentima

U kontekstu odvijanja uslužnih djelatnosti, kvaliteta je često spominjana komponenta. U svom poslovanju, poslovni subjekti raspolazu brojnim podacima i informacijama, no pitanje je koje podatke i na koji način iskoristiti kako bi se utjecalo na poboljšanje kvalitete usluge. Jedan od bitnih zadataka današnjeg poslovanja je razumjeti klijente, prepoznati njihove potrebe i želje, ispuniti iste te pri tome pokušati nadmašiti klijentova očekivanja.

Koliko god sam pružatelj usluge ima utjecaja na kvalitetu, kvaliteta ovisi i o spremnosti klijenta za kupnju nekog proizvoda ili usluge te trenutnoj potrebi za uslugom. Razni autori različito definiraju kvalitetu:

- Wild smatra da je kvaliteta proizvoda stupanj do kojeg on zadovoljava zahtjeve, odnosno potrebe potrošača<sup>13</sup>.
- Opća definicija kvalitete koju navodi Krakar<sup>14</sup> kaže: “Kvaliteta je količina i oblik upotrebne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge. Time je ona i mjera koja pokazuje do koje razine taj proizvod ili usluga zadovoljavaju potrebu korisnika.”
- Isti autor<sup>15</sup>, prenosi i definiciju kvalitete prema standardu ISO 8402: “Kvaliteta je skup svojstava i značajki proizvoda, procesa ili usluga koje se odnose na mogućnost zadovoljenja utvrđene ili neizravno izražene potrebe.”

Pitanje koje se postavlja je na koji način mjeriti kvalitetu te kako koristiti elemente kvalitete za poboljšanje poslovanja. Postojeće se analize velikim dijelom kreću u okvirima mjerenja kvalitete uz pomoć alata mjerenja zadovoljstva klijenata poput SERVQUAL-a<sup>16</sup>, koji daje jasnu sliku što klijenti misle o proizvodima i uslugama, zaposlenicima i cjelokupnoj instituciji s kojom su u poslovnom odnosu. Klijenti će tražiti one usluge koje će im pružiti najviše koristi uz najmanje troškove. Sve je prisutnije traženje i dodatnih elemenata koji će njihov osjećaj zadovoljstva povećati i pružiti dugoročnu sigurnost u korištenu uslugu. Treba uskladiti ono što klijent želi i ono što tvrtka može pružiti u očekivanom vremenu iz čega rezultira i zadovoljstvo klijenta.

---

<sup>13</sup> Phan, D., D., Vogel, D., R. A model of customer relationship management and business intelligence systems for catalogue and online retailers, *Inf. Manage.* (2009) doi:10.1016/j.im.2009.09.001.

<sup>14</sup> Krakar, Z. **Upravljanje kvalitetom**, Infotrend, 12/7, 1993., str. 34-35; [http://kvaliteta.inet.hr/t\\_it12.htm](http://kvaliteta.inet.hr/t_it12.htm), (14.02.2009.).

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, 1985., pp 41-50.

Jedan od načina mjerenja razine zadovoljstva klijenata je primjena indeksa zadovoljstva potrošača (CSI) koji se mogu primjenjivati na razini države ili regije, te na razini pojedine tvrtke. Jedna od temeljnih karakteristika CSI je brojčano prikazivanje. Indeks uključuje sve dimenzije kvalitete usluge. Razina zadovoljstva klijenta izražava se brojem i to najčešće od 0-100 do kojeg se dolazi kalkulacijom broja ocjena pojedinog elementa proizvoda odnosno usluge. Mogućnost korištenja indeksa je višestruka, a kao najznačajnija je kontinuirano praćenje zadovoljstva klijenata te korištenje dobivenih rezultata u svrhu poboljšanja pojedinačnih proizvoda odnosno usluga.

Vremenski tijek nastanka indeksa zadovoljstva klijenata<sup>17</sup> ukazuje na modificiranje indeksa prema državi odnosno regiji za koju se isti računa, kao i modifikacije istog prema istoj podjeli te povijesnim saznanjima. Autori navode konstrukciju i korištenje indeksa zadovoljstva klijenata u Švedskoj (SCSB - *Swedish Customer Satisfaction Barometer/1992.*) i Americi (ACSI - *American Customer Satisfaction Index/1996.*) kao jedne od najčešće referenciranih indeksa. Osim navedenih, indeksi mjerenja zadovoljstva klijenata formirani su i na razini Njemačke (DK - *Deutsche Kundenbarometer/1994, 1996*), Norveške (NCSB - *Norwegian Customer Satisfaction Barometer/2001*), Švicarske, Danske i dr. Od 2000. godine u primjeni je i ECSI - *European Customer Satisfaction Indeks*, kao komparativni sistem nacionalnog indeksa zadovoljstva.

Bez obzira na pristup mjerenju zadovoljstva dizajn/redizajn usluge može biti iniciran upravo od strane klijenata a na osnovi uspostavljene metrike kroz opisane pokazatelje.

### **2.3. Informatička tehnologija u funkciji upravljanja odnosima s klijentima**

Implementacijom suvremenih informacijskih tehnologija u područje uslužnih aktivnosti ostvaruje se napredak u poslovnom svijetu. Neki od osnovnih motiva za primjenu informacijskih tehnologija su: poboljšanje kvalitete usluga, smanjenje troškova poslovanja, povećanje isplativosti ulaganja u razvoj novih usluga, proširenje dostupnosti usluga, unapređenje upravljačkih kompetencija unutar poslovnog subjekta.

U vrijeme ekspanzije bankarskog poslovanja, kada su klijenti bili iznimno zainteresirani za dodatnu potrošnju pa time i dodatno kreditno zaduženje, banke su se fokusirale na kreiranje usluga kreditiranja s mogućnostima samostalnog ugovaranja usluga od strane klijenata a uz pomoć suvremenih IT rješenja. Razvijali su se kanali direktnog bankarstva kojima su si banke pomagale rješavajući gužve i redove čekanja za transakcije koje su klijenti mogli odraditi sami u kontroliranoj okolini. Sve je prisutnije bankarstvo putem ATM uređaja (bankomata), internet bankarstvo, mobilno bankar-

<sup>17</sup> Grigoroudis, E., Siskos, Y. A survey of customers at is faction barometers: Some results from the transportation-communications sector, *European Journal of Operational Research* 152, 2004., pp 334–353.

stvo, kartično poslovanje. Prema istraživanjima Hrvatske narodne banke, klijentima je na raspolaganju ukupno 3.975 bankomat i 1.268 poslovnih jedinica banaka<sup>18</sup>.

Poslovanje preko dostupnih kanala, orijentirano je na praćenje i potpomaganje upravljanju odnosima s klijentima, okrenuto pružanju usluga. Informatička tehnologija istovremeno, omogućava bankarima uspostavu analitičkog pristupa, izračunavanje profitabilnosti klijenata, prepoznavanje klijentovih navika i potreba. Ista omogućuje postojanu interakciju s klijentima kroz kanale komunikacije, mobilnom i web tehnologijom, automatizacijom radnih procesa, integracijom s ostalim sistemima i tehnologijama, preko marketinških aktivnosti, prodaje i servisa. Sve ovo klijent vidi kao jednu sliku, banku ili neku drugu tvrtku, a sve je povezano kroz multikanalni CRM sustav koji klijentima daje mogućnost izbora više kanala komunikacije. Ukoliko klijenti imaju ugovoreno korištenje internet bankarstva, oni mogu koristiti i neposredni kontakt sa zaposlenicima u poslovnicama. Navedeno je posebno izraženo u vrijeme krize i recesije kada se nesigurnost klijenata povećava, kada sve više klijenata ostaje bez posla i sve je veća pažnja usmjerena na vlastite financije i borbu za preživljavanje.

Praćenjem suvremenih tokova poslovanja, informatizacija postaje jedan od prioriteta poslovanja koji omogućuju postizanje kvalitetnije usluge. U početku informatizacije bolnica nije postojao jedinstveni informacijski sustav, već je to bio skup različitih programskih rješenja koji je bio dosljedan i prilagođen pojedinim medicinskim područjima (laboratoriju, primarnoj zdravstvenoj zaštiti, radiologiji...). Također postoji i nedostatak standarda o načinu spremanja i razmjeni medicinskih podataka s posljedičnom primjenom programskih rješenja s različitim tehnologijama spremanja i razmjenom informacija u različiti ustanovama unutar iste medicinske struke. U tom pogledu informatizacije u zdravstvenim ustanovama, nije došlo do olakšavajuće okolnosti razmjene informacija o pacijentima već je to dovele do znatno otežavajući razmjenu podataka.

I liječnici i pacijenti prepoznaju korist pristupa cjelokupnoj i sveobuhvatnoj medicinskoj dokumentaciji u smisli poboljšanja kliničke obrade i zdravstvene zaštite. Iz tog razloga u cjelokupnom zdravstvenom sustavu uveden je informacijski program BIS, u vidu integralnog bolničkog sustava. S obzirom da BIS pokriva sve bolničke aspekte – medicinske koji podrazumijevaju upravljanje medicinskom dokumentacijom, zatim ekonomske aspekte tj. fakturiranje medicinskog rada i poslovne aspekte, vođenje poslovnih evidencija, BIS je zapravo presjek svega što podrazumijeva informatizaciju.

Za pružanje kvalitetnije usluge u KBC-u Zagreb uveden je Centralni sustav izvještavanja (CSI). Centralni sustav izvještavanja je informacijski servis za nadgledanje i izvještavanje nad bolničkim i financijskim informacijskim servisima u KBC-a Zagreb, u svrhu upravljanja poslovnim i bolničkim procesima, analize statističkih

<sup>18</sup> Hrvatska Narodna banka, [http://www.hnb.hr/platni-promet/h-statisticki-podaci-o-pp.htm#4.\\_GOTOVINSKI\\_PLATNI\\_PROMET](http://www.hnb.hr/platni-promet/h-statisticki-podaci-o-pp.htm#4._GOTOVINSKI_PLATNI_PROMET), (12.04.2012.)

podataka i praćenja kvalitete rada. Baziran na sustavu poslovne inteligencije (engl. *Bi-BusinessIntelligence*), kao i na klasičnim bazama podataka, sustav je osmišljen da pruži optimalni nadzor, te omogućiti i praćenje ključnih pokazatelja medicinskog i financijskog poslovanja bolnice. Nadzor nad medicinskim pokazateljima rada uključuje analitike po većini relevantnih pokazatelja, poput dijagnoze, DTS skupina, ostvarenih usluga i sl. Omogućeno je praćenje pisanja medicinske dokumentacije za pacijente, trenutnog stanja stacioniranih odjela i mnoge druge funkcionalnosti. Nadzor nad financijskim pokazateljima rada uključuje analizu interne i eksterne realizacije u svrhu analitike pruženih usluga unutar KBC-a Zagreb, financijske analize po medicinskim pokazateljima, praćenje troškova po dokumentima, artiklima, praćenje cijena artikla kroz godinu, praćenje stanja po skladištima i mnoge druge analize.<sup>19</sup>

U KBC-u Zagreb zadaća svih zdravstvenih i nezdravstvenih djelatnika je poboljšanje kvalitete zdravstvene zaštite te izrada mjera za uvođenje jedinstvenog sustava standarda kvalitete zdravstvene zaštite i kliničkih pokazatelja kvalitete usluga koje pružaju pacijentima. Cilj uvođenja Hrvatskog standarda kvalitete zdravstvene zaštite i procjene sigurnosti pacijenata u KBC-u Zagreb, kao i širenje znanja kroz edukativne centre je poticanje konkurentnosti svih subjekata zdravstvene zaštite bez obzira o kojoj kliničkoj razini se radi.

Tijekom godina IT je postala glavni oslonac u poslu. Bez sudjelovanja IT-a nije moguće odraditi brojne funkcije posla u realnom vremenu na zadovoljstvo zainteresiranih strana.

### **3. USLUGE, ODABRANE USLUŽNE DJELATNOSTI POSLOVNOG OKRUŽENJA**

Kao uslužne grane, u potpunosti suprotne po temeljnoj djelatnosti, u nastavku je prezentirane su temeljne odrednice poslovanja banaka i bolničkih centara.

Značajan utjecaj na bankarstvo, kao jednu od sastavnica uslužnog sektora nacionalnog gospodarstva, imaju trendovi vezani uz stanovništvo: zaposlenost, plaće, štednja i zaduženost. U kraćem vremenskom razdoblju nije realno očekivati snažan rast zapošljavanja i plaća. Duži vremenski period bit će pod utjecajem starenja stanovništva. U tom kontekstu, banke će biti prisiljene razmišljati o promjenama palete usluga čime će sve više do izražaja dolaziti inovativnost usluga, edukacija zaposlenika te dugoročno zadovoljstvo klijenata. Bankarsko poslovanje temelji se na depozitno kreditnom poslovanju koje rezultira iz aktivnosti prikupljanja i daljnjeg plasiranja sredstava klijenata koji od banaka očekuju upravljanje njihovom imovinom.

Za razliku od bankarstva, gdje se usluge banaka mogu i ne moraju koristiti, bolnički centri daju nadu u život, ozdravljenje, bolje uvjete života, i samim tim, očekivanja su velika. Pružanje usluga ovisit će dobrim dijelom o organizacijskoj shemi, no nije za zanemariti i uspostavljeni regulatorni okvir i budžetirane veličine financijskih

<sup>19</sup> KBC Zagreb, [www.kbc-zagreb.hr](http://www.kbc-zagreb.hr), Zagreb, (05. 04. 2012.)

sastavnica koje uvelike određuju resurse kako ljudske tako i materijalne. Pozicije samofinanciranja i stvaranja dodanih vrijednosti proizlaze iz već spomenutih sastavnica i mogu biti jedan od ključnih elemenata za stvaranje pozitivnog/negativnog stava u odnosu na pružanje usluge potencijalnim i stvarnim korisnicima usluge.

Kao primjer navodi se KBC -Zagreb koja je najveća bolnička ustanova u Republici Hrvatskoj te je ujedno i sjedište za 50 referentnih centara Ministarstva zdravstva i socijalne skrbi u RH. U KBC –Zagreb pružanje usluga upravljanja, nadzora i održavanja aktivne i pasivne usluge pacijentima, u periodu od zadnjih 5 godina izgrađena je visoko kvalitetna, pouzdana i učinkovita mrežna i telekomunikacijska infrastruktura. Posebno se vodilo računa o skladu optimizacije troškova i tehnoloških unapređenja, te integraciji telefonske i podatkovne infrastrukture. Za svaki zavod i ustanovu pojedinačno nužna je uspostava sustava za upravljanje troškovima, mjerenjem relativne učinkovitosti potrošnje u pojedinim objektima i procesima te trajno djelovanje ne troškove KBC-a Zagreb.

Kako bi se postigao što efikasniji i efektivniji pristup poslovanju, svakom pojedinačnom pacijentu, korisniku pojedinačne usluge, pristupa se pojedinačno, uz implementaciju detaljnih razrada poslovnih procesa i organizacijske sheme. Menadžment zdravstvenih ustanova teži kontinuiranim poboljšanjima i posebnu pažnju usmjerava na pacijente, njihove stavove i mišljenja. Slijedom navedenog, učestala su nastojanja pokušaja povezivanja korisnika usluga i pružatelja usluga. Primjenom suvremenih menadžerskih tehnika, poticanjem timskog rada, zajedničkim sudjelovanjem svih sudionika u procesu, dolazi se do inovativnih ideja koje će u konačnici poboljšati uslugu. Uz primarne koristi u obliku novih ideja za napredak i poboljšanje poslovanja, stvaraju se i znanja koja daju doprinos uspostavi sustava cijelo životnog učenja<sup>20</sup> i učećih organizacija<sup>21</sup>.

U svom poslovanju, poslovni subjekti uslužne djelatnosti, bez obzira na registriranu temeljnu djelatnost, orijentiraju se klijentima, pokušavaju aktivno slušati potrebe i želje klijenata i u konačnici, dizajnirati uslugu po mjeri klijenta. Isto dovodi do kontinuirane potrebe za upravljanjem uslugama. Prema navodima predstavnika Danskog centra za dizajn, oblikovanje usluga često se poistovjećuje s oblikovanjem sustava i procesa pružanja usluge klijentu<sup>22</sup>. Oblikovanje usluga možemo definirati kao<sup>23</sup> *aktivnost planiranja i organiziranja ljudi, infrastrukture, komunikacije i materijalnih komponenata usluga, u cilju poboljšanja njene kvalitete. Istovremeno, podrazumijeva interakciju davatelja usluga i korisnika usluga, te iskustva korisnika usluga.*

<sup>20</sup> Cijelo životno učenje kontinuiranog je karaktera a primjenjuje ga pojedinac kako bi stekao nova znanja i vještine. Od posebnog je značaja u stvaranju konkurentskih prednosti.

<sup>21</sup> Učeća organizacija (The Learning Organization) je organizacija koja se neprestano mijenja, u kojoj se neprestano radi na usvajanju novih znanja svih zaposlenika.

<sup>22</sup> Danski centar za dizajn: [http://droom.zaacht.com/wp-content/uploads/2007/10/service\\_design\\_and\\_why\\_it\\_matters\\_to\\_business.pdf](http://droom.zaacht.com/wp-content/uploads/2007/10/service_design_and_why_it_matters_to_business.pdf), (20.04.2010.)

<sup>23</sup> Booch, G., Rumbaugh, J., Jacobson, I. **Unified Modeling Language User Guide**, AddisonWesley, 1998.



Nova usluga podrazumijeva uslugu u potpunosti novu i do sada ne poznatu tržištu, u odnosu na instituciju koja istu nudi te klijente koji će ju koristiti. Autori<sup>24</sup> navode prezentacije različitosti kroz povijesna saznanja i kao ključno izdvajaju:

- **Radikalna inovacija:** Start up posao (nova usluga na tržištu koja je već uključena u postojeće usluge); Glavna inovacija (nova usluga za tržište; inovacija je uobičajeno pokrenuta razvojem tehnologije); Nova usluga za postojeće tržište (nove usluge za postojeće klijente).
- **Inkrementalna (dodajna) inovacija:** Dodatak postojećoj liniji usluga (poboljšanje, dodavanje na postojeću liniju usluge (dodavanje novih menija i sl.); Usavršavanje usluga (promjene značajki usluga); Stilske promjene (promjene koje će utjecati na percepciju klijenata, emocije i stavove; promjene koje ne će utjecati na suštinu usluge).

Analizom dosadašnjih istraživanja, uočava se odvojeni pristup područjima dizajna usluga, razvoja usluga i inovativnosti usluga. Razvoj usluga u uzlaznoj je fazi upravo iz razloga raznolikosti zahtijeva tržišta u uvjetima smanjene kupovne moći te samim time, umanjena krajnjih rezultata poslovnih aktivnosti. Pristup klijentima, pa samim tim prezentacija usluga i dizajn usluga bit će različit za različite točke komunikacije s klijentima.

## 5. KOMUNIKACIJA S KLIJENTIMA

Kao jedan od kanala komunikacije s klijentima, gdje je moguće dati i primiti informaciju, kako u smislu primjedbe tako i u smislu reklamacije i izražene potrebe za promjenama odnosno novitetima, pojavljuje se pozivni centar. Kroz pozivne centre se generiraju podaci o klijentima, prati se koje vrste poziva i komunikacije se uspostavljaju, na što se odnosi komunikacije (reklamacije, informacije, ostalo), informacije koje se pružaju klijentima, tko je od rješavača preuzeo poziv i kako ga je riješio, koliko je komunikacija trajala i brojne druge, čime se stvara baza za buduće akcije.

Cleveland ističe: “Upravljanje pozivnim centrima je umjetnost kako okupiti optimalni broj ljudi zadovoljavajućih sposobnosti i sredstava potpore u pravo vrijeme a u svrhu obrade točno predviđene količine posla, zadovoljavajuće kvalitete.”<sup>25</sup> Dosadašnja istraživanja, uglavnom se bave istraživanjem brzine pružene usluge, načinom komunikacije s klijentima, dakle zadovoljstvom klijenata. Pozivni centri, osim što su na usluzi klijentima prilikom eventualnih nejasnoća vezano na korištenje usluge, ujedno su i marketinška produžena ruka, jer komunikacijom preko pozivnih centara može se prezentirati nova kampanja ili potaknuti na možda zaboravljene aktivnosti i usluge. Pozivni centar mjesto je gdje se akumuliraju brojne informacije, koje je moguće kategorizirati, vremenski i sadržajno pratiti. Uz pomoć odgovarajućih anali-

<sup>24</sup> Menor, L. J., Tatikonda, M. V., Sampson, S. E. New service development: areas for exploitation and exploration, *Journal of Operations Management*, 20, 2002., pp 135-157.

<sup>25</sup> Cleveland, B. *CallCenter Management on Fast Forward: Succeeding in Today's Dynamic Customer Contact Environment* (Updated and Expanded Edition), ICMI Press, US, 2006.

tičkih pomagala, moguće je povezivanje i korištenje informacija o klijentima, konkurenciji, prodaji i općim gospodarskim trendovima

Pojavom Interneta i novih oblika komunikacije, zdravstvene ustanove uvidjele su da je važnost telefona kao primarnog medija s vremenom u padu i da će ga sve više zamjenjivati internetski servisi poput e-maila, chata tekstom i govorom, komuniciranje putem mobilnih uređaja itd.. Koncept pozivnog centra pretvara se u kontakt kontaktnog centra i to na način da se klasičnom pozivnom centru dodaju multimedijske komunikacijske mogućnosti, prvenstveno one koje nudi Internet.

U Hrvatskom zdravstvenom sustavu komunikacija između zdravstvenih djelatnika i pacijenata nije recipročna. Zdravstveni djelatnik trebao bi biti odgovoran za iniciranje komunikacije, izgradnju odnosa u kojem bi se pacijent trebao osjećati sigurno i pomoći pacijentu u što boljem razumijevanju, prihvaćanju i aktivnom uključivanju u sam proces liječenja. Brojna istraživanja dokazuju da su u budućnosti pod hitno potrebne nužne promjene u komunikaciji s pacijentom. U svom radu na svaki postavljeni izazov o kvaliteti pružanja usluga u zdravstvenim ustanovama traži se djelovanje i mišljenje korisnika zdravstvene zaštite tj. pacijenata (kroz udruge pacijenata u zdravstvu).

Osim što je koncentrador komunikacije, pozivni centar preuzima ključnu ulogu u standardizaciji komunikacije sa svim poslovnim jedinicama i ujednačavanje poslovnih aktivnosti, čime se u konačnici utječe na utrošak resursa i rezultat poslovanja.

## 6. ZAKLJUČAK

Na temelju provedenog istraživanja dosadašnje teorije i prakse u području upravljanja odnosima s klijentima, može se zaključiti:

- Upravljanje odnosima s klijentima je u fokusu uslužnih organizacija (banaka, kliničkih bolnica i dr.), koje djeluju u uvjetima globalizacije tržišta.
- Stavljanjem klijenata u centar zbivanja, mjereći uspjeh kroz zadovoljstvo i druge stavove klijenata, moguće je odrediti metrike za poduzimanje pravodobnih reakcija u skladu sa zahtjevima klijenata i samim tim uključivanje klijenata u oblikovanje pojedinačnih usluga.
- Koncept upravljanja odnosima s klijentima proaktivnog je karaktera, utemeljen na brojnim informacijama i znanju korisnika i pružatelja usluga.

Sveobuhvatna sistematizacija dosadašnjih spoznaja u području upravljanja odnosima s klijentima daje mogućnost za daljnju primjenu i istraživanje, na teoretskim osnovama, praktične primjene koncepta u različitim djelatnostima nacionalnog gospodarstva.

## Literatura

1. Bell D. **The Coming of the Post-Industrial Society, A Venture in Social Forecasting**, New York, 1999, str. 126.
2. Booch, G., Rumbaugh, J., Jacobson, I. **Unified Modeling Language User Guide**, Addison Wesley, 1998.
3. Buttle, F. **Customer Relationship Management Concepts and Technologies, Second edition**, 2009., Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
4. Cleveland, B. **Call Center Management on Fast Forward: Succeeding in Today's Dynamic Customer Contact Environment** (Updated and Expanded Edition), ICMI Press, US, 2006.
5. Duane, S. CRM Issues and Methodologies, 2009., [http://customer-relations.suite101.com/article.cfm/crm\\_issues\\_and\\_methodologies](http://customer-relations.suite101.com/article.cfm/crm_issues_and_methodologies), pristupljeno, 10.07.2010.
6. Fjermestad, J. Electronic Commerce Customer Relationship Management: A Research Agenda, **Information Technology and Management** 4, 2003., pp 233–258
7. Gebert H., Geib M., Kolbe L., Brenner W.: Knowledge-enabled customer relationship management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts, **Journal of knowledge management**, Vol7., No 5, 2003., pp 107-123
8. Grigoroudis, E., Siskos, Y. A survey of customer satisfaction barometers: Some results from the transportation-communications sector, **European Journal of Operational Research** 152, 2004., pp 334–353
9. Krakar, Z. Upravljanje kvalitetom, *Infotrend*, 12/7, 1993., str. 34-35; [http://kvaliteta.inet.hr/t\\_it12.htm](http://kvaliteta.inet.hr/t_it12.htm), pristupljeno 14.02.2009.
10. Menor, L. J., Tatikonda, M. V., Sampson, S. E. New service development: areas for exploitation and exploration, **Journal of Operations Management**, 20, 2002., pp 135-157
11. Menor L. J., Tatikonda M. V., Sampson S. E.: New service development: areas for exploitation and exploration, **Journal of Operations Management**, 20, 2002., pp 135-157, str. 138,
12. Morelli N.: The system around the product; methodologies and experiences focusing on material and immaterial aspects in design solutions, [http://homes.aod.aau.dk/staff/nmor/Papers/SDN\\_SystemAroundProduct.pdf](http://homes.aod.aau.dk/staff/nmor/Papers/SDN_SystemAroundProduct.pdf), pristupljeno 20.04.2010.
13. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future research, **Journal of Marketing**, Vol. 49, 1985., pp 41-50
14. Payne, A., Frow, P. The role of multi channel integration in customer relationship management, **Industrial Marketing Management** 33, 2004., 527– 538
15. Phan, D., D., Vogel, D., R. A model of customer relationship management and business intelligence systems for catalogue and online retailers, *Inf. Manage.* (2009) doi:10.1016/j.im.2009.09.001
16. Quinn J. B., Baily M. N., Information technology: Increasing productivity in services, *Academy of Management Executive*, Vol. 8., No. 3., 1994, <http://www.jstor.org/pss/4165202>, pristupljeno 05.12.2011.g.
17. Reinartz, W., Krafft, M., Hoyer, W. D. The customer management process: Its measurement and impact on performance. **Journal of Marketing Research**, 41 (3), 293-305, 2004.
18. Danski centar za dizajn: [http://droom.zaacht.com/wp-content/uploads/2007/10/service\\_design\\_and\\_why\\_it\\_matters\\_to\\_business.pdf](http://droom.zaacht.com/wp-content/uploads/2007/10/service_design_and_why_it_matters_to_business.pdf), pristupljeno 20.04.2010.